心理科学进展　2018, Vol. 26, No. 6, 1121–1130
Advances in Psychological Science　DOI: 10.3724/SP.J.1042.2018.01121

反馈寻求行为的影响因素和本土化发展*

张　颖　杨　付

(西南财经大学工商管理学院，成都　611130)

摘　要　反馈寻求行为是指个体积极主动地向上级或其他个体寻求与自身绩效、角色定位和工作目标等相关的反馈信息。研究者系统的梳理了反馈寻求行为的概念界定、测量方式、影响因素及实施效果，强化了中国本土文化的权变作用。未来研究应继续完善反馈寻求行为的概念，开发符合时代特征的测量工具，拓展研究层次，并结合中国特殊的组织情境，对反馈寻求行为做进一步探讨。

关键词　反馈；反馈寻求行为；积极反馈；消极反馈；中国本土文化

分类号　B849: C93

1　引言

随着信息寻求领域研究的深入，理论界和实务界提出当员工对自己所获得的结果不确定时，会主动寻求与之相关的反馈信息，即反馈寻求(feedback-seeking) (向长春，龙立荣, 2012)。随着经济和社会的发展，组织环境复杂化，劳动力多元化，组织边界模糊化及工作的远程化都对员工的反馈寻求行为提出了更高的要求(王雁飞，2005)。

由 Ashford 和 Cummings (1983)提出的反馈寻求行为的概念指出，反馈寻求行为是一种个体主动进行自我调节，而非被动地等待上级或组织反馈的行为；具有这种行为的个体会积极获取与自身绩效、角色定位和工作目标等相关的上级反馈信息。反馈寻求行为对工作绩效(Chen, Lam, & Zhong, 2007; Dahling & Whitaker, 2016; Lam, Huang, & Snape, 2007)、创新行为(王石磊，彭正龙，2013；张婕，樊耘，张旭，2014)，组织公民行为(Krasman, 2012)等工作特征都有积极的影响作用。然而国内外对于反馈寻求行为的研究集中于对其影响因素的研究，对其实施效果的研究匮乏，缺少系统的梳理。此外，对中国组织情境中员工的反馈寻求行为研究也刚刚起步，仍需要进一步的研究和探索。

本研究将对反馈寻求行为的起源及概念做进一步剖析，总结及概括反馈寻求行为的主要测量方法，从反馈寻求行为的影响因素、实施效果和反馈寻求行为在中国本土文化下的权变作用等方面对现有的反馈寻求行为研究作系统的梳理和评析，提出现有研究的局限以及未来研究的展望，从而为未来的研究方向提供理论借鉴。

2　概念界定

反馈寻求行为最早由 Ashford 和 Cummings (1983)提出，是指员工通过观察环境或其他人的行为活动，来获得富有价值的信息，进而进行自我调整，来满足组织绩效的需要。随着反馈寻求领域研究的深入，国内外学者主要从以下不同视角对反馈寻求行为的概念进行了重新定义。具体包括：第一，基于社会化的视角。最早 Ashford 和 Cummings (1983)提出的反馈寻求概念是基于资源理论的视角，将反馈视为一种资源。随后 Ashford, Blatt 和 VandeWalle (2003)进一步将这一概念引入社会化领域，认为反馈寻求行为是一种社会化的策略。在这种策略下，员工不仅仅从文化培训、制度规范等方面获取信息，而是自下而上主动的向周围群体寻求有价值的信息，以适应个人和组织发展。第二，基于主动性行为的视角。Krasman (2010)提出反馈寻求行为作为主动性行

收稿日期：2017-08-04
* 国家自然科学基金青年科学基金项目(71502141)；中央高校基本科研业务费专项资金资助(JBK170112)。
通信作者：杨付, E-mail: yfu@swufe.edu.cn

为的重要组成部分之一，指个体对非正式的日常信息的主动搜索行为。此外，Parker 和 Collins (2010)研究认为反馈寻求行为是一种积极的主动性策略。通过这种策略员工可以了解周围环境对其的要求和评价，从而掌控在组织中的命运。第三，基于反馈寻求行为目标的视角。有学者提出反馈寻求行为使得个体能够适应不断改变的目标和角色期望(Morrison & Weldon, 1990)，快速做出反应，获得准确的自我评价(Ashford & Tsui, 1991)，提高工作绩效(Chen et al., 2007)。由此, De Stobbeleir, Ashford 和 Buyens (2011)提出反馈寻求行为是使得个体与环境更好契合的一种策略。第四，基于反馈寻求行为本质的视角。Qian, Yang 和 Han (2016)研究提出，反馈寻求行为的本质是放慢步调反思和探索，而不是在具有威胁的情境下坚持采取行动。

此外，在反馈寻求内容方面，Ashford 和 Cummings (1983)提出反馈寻求行为主要包含以下 5 个方面：反馈寻求频率(特定情境下个体寻求反馈的数量)、反馈寻求策略(直接询问或间接监控)，反馈寻求内容(有关自己或他人，积极或消极)，反馈寻求目标(直接上级或同事)，和反馈寻求时间(紧随评估之后或间隔一段时间)。尽管有不同学者从各种角度对反馈寻求行为的概念进行了界定，但这些界定都比较抽象，目前还未有研究从反馈寻求行为频率、反馈寻求行为策略、反馈寻求行为内容、反馈寻求行为目标和反馈寻求行为时间的角度对反馈寻求行为的内容进行进一步研究。现有研究基本采用 Ashford 和 Cummings (1983)提出的 5 个方面的理论，而 Gong, Wang, Huang 和 Cheung (2017)提出中国组织情境下的员工在反馈寻求内容上，更多的寻求他人积极类和自我消极类反馈。这种不同文化情境下表现不一致的研究结果说明反馈寻求行为不具有文化普遍性，而具有文化特异性(买热巴·买买提，李野，王辉, 2017)。例如，在高权力距离的文化背景下，员工直接询问的反馈寻求行为将会受到抑制，进而更多地采取间接监控的反馈寻求方式。由此，不同的文化会对反馈寻求行为的不同内容带来影响，进而在反馈寻求的概念层面上体现出文化差异，即在不同文化背景下，反馈寻求行为内容的 5 个方面会受到文化因素制约而发生变化。因此，未来研究应结合不同文化情境，对反馈寻求行为的概念在不同文化下进行考量。

3 测量量表

反馈寻求行为的测量有多种方式，主要包括电脑统计(Slowiak & Nuetzman, 2014)和量表测量，其中量表测量最为常见。本文仅关注量表测量，并对不同种类的测量量表进行系统的分类整理(详见表 1)。

最早，Ashford (1986)基于反馈寻求过程的视角，编制了具有 3 个维度 21 个题项的反馈寻求量表，后来被用于其他研究中(Ashford & Tusi, 1991)。然而，此量表反馈源单一(直接上级)，并且对反馈内容也没有做具体区分，其通用性受到很大限制。在 Ashford (1986)之后，其他学者(Ashford & Tusi, 1991; Callister et al., 1999; Krasman, 2012; 王宁等, 2015)开始借用已有的测量量表通过增减或重组，编制新的测量量表以满足实证研究的需求。例如，为了完善个体对不同反馈源的反馈寻求行为的测量, Krasman (2012)在 Krasman (2010)所开发的针对上级领导和同事两个反馈源的量表的基础上增加了以文件作为反馈源的 2 个题项，形成了新的量表。然而这些量表大都未经过预研究验证其信度和效度，而且每个量表都有不同的侧重，难以准确、全面的反映反馈寻求行为。随着研究的深入，研究者意图开发针对性强的测量量表。例如，有学者直接针对反馈行为的内容，包括反馈寻求频率(Morrison, 1993)，反馈寻求策略(VandeWalle et al., 2000)，反馈寻求内容(Gong et al., 2017)，反馈寻求目标(Krasman, 2010)，开发了测量量表。从总体上看，这些量表都以 Ashford 和 Cummings (1983)提出的反馈寻求行为的一般模式为基础，通过增减或重组形成新的量表对个体的反馈寻求行为进行测量。而团队的反馈寻求行为组成作为一种重要的团队层面的主动性行为，其重要性也不可忽略。Chiu, Owens 和 Tesluk (2016)研究提出团队主动性人格构成会对领导行为产生影响。类似的，团队反馈寻求行为的构成可能会对团队的工作结果产生影响。但目前关于团队反馈寻求行为的测量并没有成熟的测量方式，未来研究应尝试开发一套测量团队层面反馈寻求行为的量表，以推动团队层面反馈寻求行为的实证研究。

表 1 反馈寻求行为测量量表

研究者	编制背景和量表结构
Ashford (1986)	基于反馈寻求过程的视角，开发了具有直接询问、间接监控和反馈寻求频率 3 个维度，21 个题项的初始量表。
Ashford & Tsui (1991)	在 Ashford (1986)的初始量表的基础上新增了 6 个题项，形成了包含积极反馈、消极反馈、直接询问和间接监控 4 个维度共 20 个题项的测量量表。
Morrison (1993)	在反馈寻求行为结构的基础上，编制了具有 4 个题项的测量反馈寻求行为频率的量表。
Callister, Kramer, & Turban (1999)	该量表通过对 Ashford 最原始的量表进行修订，形成了具有 3 个题项的测量员工向上级领导寻求反馈的新量表。
VandeWalle, Ganesan, Challagalla, & Brown (2000)	在只考虑通过直接询问的方式向上级领导寻求反馈的情况下，开发具有 5 个题项的测量量表。
Gupta, Govindarajan, & Malhotra (1999)	从经理反馈寻求的角度，开发了具有 7 个题项的测量经理人反馈寻求行为的测量量表。
Yanagizawa (2008)	基于对目标达成情况的考察，编制了由员工自评的具有 6 个题项的反馈寻求量表，该量表突出了反馈源及反馈寻求目的。
Krasman (2010)	基于反馈寻求目标的视角，开发了具有 4 个题项的量表，其中两个测量面向领导的反馈寻求行为，另两个测量面向同事的反馈寻求行为。
Krasman (2012)	在 Krasman (2010)的基础上，增加了 2 个测量反馈源为文件(例如手册、备忘录)的反馈寻求行为题项，形成了具有 6 个题项的测量量表。
Gong et al. (2017)	针对自我积极类、自我消极类、他人积极类和他人消极类四种类别的反馈寻求行为开发了具有 24 个题项的测量量表。
王宁，周密，赵西萍(2015)	结合 Williams 和 Johnson (2000)及 Roberson, Deitch, Brief 和 Block (2003)所开发的量表，整合成了一套具有 16 个题项的同时测量直接询问和间接监控的量表。
Dahling & Whitaker (2016)	开发了具有 4 个题项的由上级领导填写的反馈寻求量表。

注：作者根据相关文献整理所得。

4 影响因素

4.1 个体因素

个体因素主要包括人口统计学变量和个人特质，其中人口统计学变量包括性别、年龄及工作年限，个人特质包括个体认知风格和感受到的组织支持及学习目标导向。首先，性别会影响员工反馈寻求行为。Li 和 Qian (2016)研究指出，相比于女性员工，男性员工的反馈寻求行为更多。其次，Gupta 等(1999)研究发现年龄对反馈寻求行为有显著影响。相比于年龄大的员工，年轻员工更愿意主动的寻求反馈。类似的，Dahling 和 Whitaker (2016)提出工作年限对员工反馈寻求行为存在负向影响作用。具体而言，工作年限长的员工会被视为经验丰富且知识渊博，因此会认为反馈寻求代价更高，从而倾向于较少的主动寻求反馈。最后，De Stobbeleir 等(2011)研究指出，个体认知风格和感受到的组织支持会影响个体反馈寻求行为。具体而言，具有创新性认知风格的员工认为他人的意见更有价值，因此会产生较强的反馈寻求倾向进而产生反馈寻求行为；此外，VandeWalle (2003)提出具有学习目标导向的个体感知到的反馈寻求行为的代价更小，价值更大，因此更愿意主动寻求反馈，而具有绩效目标导向的个体则相反。随后，Cho (2013)进一步研究提出学习目标导向会促进反馈寻求行为，并且团队任务依赖性在这一过程中起调节作用。当团队任务依赖性高时，学习目标导向对直接询问的反馈寻求行为的促进作用会被减弱。Gong 等(2017)对 VandeWalle (2003)的理论进行了更加细致的研究。研究者将反馈寻求行为分为：自我积极类、自我消极类、他人积极类和他人消极类，并进一步指出学习目标导向会促进自我积极类、自我消极类和他人积极类反馈寻求行为，而绩效目标导向会促进自我积极类和他人消极类反馈寻求行为。此外，有研究提出，反馈寻求动机(eg, image

enhancement motive)会影响反馈寻求行为(Dahling & whitaker, 2016)。根据信息寻求的动机模型(Ashford & Cummings, 1983)，个体的工具性动机、自我保护动机和印象管理动机三种动机影响了个体关于信息寻求行为的收益——成本分析，进而影响个体的信息寻求行为(Anseel, Lievens, & Levy, 2007)。反馈寻求行为作为重要的信息寻求行为，将会受到个体动机的影响。根据自我决定理论(Self-Determination Theory)，当个体的自主动机得到满足时，会产生积极的个体行为(Deci & Ryan, 1985)。因此，本研究提出未来研究应进一步考虑个体动机，比如，自我增强动机(ego enhancement motive)对反馈寻求行为的影响。

4.2 互动因素

互动因素主要包括组织支持、员工感知的对工作的心理所有权、效忠主管及人际信任。第一，组织支持会影响员工的反馈寻求行为。De Stobbeleir 等(2011)研究指出当员工感知到组织中存在支持氛围时，员工认为反馈寻求行为所带来的风险和成本更小，倾向于更主动的寻求反馈。第二，Li 和 Qian (2016)提出，员工感知的对工作的心理所有权作为一种人格特质可以激发员工的反馈寻求行为。根据心理所有权理论(psychological ownership theory)，当员工感知到对工作具有所有权时，他们会对工作投入更多努力并且更加频繁地主动寻求反馈(Pierce, Kostova, & Dirks, 2003)。第三，效忠主管对反馈寻求行为有显著正向影响，且权力距离负向调节效忠主管对反馈寻求行为的正向关系(谢俊，储小平，汪林，2012)。具体而言，效忠主管使得员工对于主管更加信赖，反馈寻求行为所引致的心理负担更少，对反馈寻求行为有更高的心理预期。而当员工权力距离低时，员工感知与领导间存在的情感差距较小，主管信赖得到加强，更易产生反馈寻求行为。第四，人际信任(包括能力信任和情感信任)正向影响反馈寻求行为。具体而言，能力信任可以促进向同事的直接询问和间接监控，情感信任可以促进向上级的直接询问和间接监控(王宁等，2015)。以往对互动因素的研究主要集中在员工与组织领导及同事间的情感互动，而忽略了员工与组织环境间的环境互动。Ashford (1986)提出环境中的不确定性和动态变化性可以激发个体的工具性动机进而产生更多的反馈寻求行为。此外，组织氛围作用一种重要的情境因素也不可忽略，已有研究表明高质量的反馈寻求情境使得员工感知到组织中更弱的政治氛围 (Rosen, Levy, & Hall, 2006)，进而可能促进员工的反馈寻求行为。由此，组织情境可能会通过影响组织中的政治氛围进而影响员工的反馈寻求行为。未来研究应对组织中的反馈寻求情境做进一步考察。

4.3 领导行为

首先，张燕红和廖建桥(2015)从领导特质的角度提出真实型领导正向影响员工的反馈寻求行为，并且团队真实型领导正向调节反馈导向与员工反馈寻求行为间的积极作用。具体而言，在高团队真实型领导水平下，高反馈导向的新员工表现出更高水平的反馈寻求行为。随后，Qian 等(2016)进一步验证了这一观点，并且从认知视角和情感视角提出员工感知的反馈寻求行为的价值/成本比和积极情感在这一过程中起中介作用。具体而言，真实型领导强调信息的价值(Ladkin & Taylor, 2010)，在这种领导影响下，员工会认为反馈寻求行为的价值比成本高。并且，真实型领导会促进员工产生积极情感，而这种积极情感会促使员工产生更多的主动寻求行为。其次，申传刚、马红宇、杨璟和刘腾飞(2012)从反馈管理行为的视角指出，当下属面对一个经常做出不当督导行为(例如，不信任、不支持、贬损、辱骂等)的领导时，其反馈寻求行为会受到抑制。最后，谢俊、汪林和储小平(2013)通过对经理人反馈寻求行为的研究提出上下级关系可以通过绩效提升预期与印象管理预期显著促进经理人的反馈寻求行为，且政治技能在这一影响机制中起调节作用。即经理人的政治技能越强，上下级关系对反馈寻求行为的促进作用越强。首先，现有研究大多将领导行为作为影响因素探究其对反馈寻求行为的影响，而领导行为作为一种重要的情境因素，也会对员工反馈寻求行为起调节作用。具体而言，在真实型领导的条件下，员工反馈导向与反馈寻求行为的积极作用更强(张燕红，廖建桥，2015)。类似的，精神型领导、仁慈型领导等积极领导行为可能会加强对反馈寻求行为的积极影响，未来研究应对领导行为对反馈寻求行为的调节作用作进一步探讨。其次，现有学者探讨了不同领导行为对反馈寻求行为的影响，而领导行为的不同维度对反馈寻求行为的影响可能存在差异。例如，对真实型

领导而言，未来研究可探讨其四个维度对反馈寻求行为影响的差异，从而丰富领导行为对反馈寻求行为的影响因素研究。最后，现有研究在探讨真实型领导对反馈寻求行为的研究时没有控制与其相类似的领导行为，比如道德型领导和精神型领导。由此，未来研究在探讨领导行为对反馈寻求行为的研究时应控制相似的领导行为，对其独特的影响效果做进一步研究。

4.4　文化因素

De Luque 和 Sommer (2000)提出文化因素，包括具体/整体取向(specific/holistic orientation)、模糊容忍度(tolerance for ambiguity)、个人主义/集体主义(individulism/collectiism)、身份认同(status identity)会影响个体反馈寻求行为。具体而言，(1)具体取向下的个体倾向于采用直接询问的反馈寻求方式，整体取向下的个体倾向于采用间接监控的反馈寻求方式。(2)在不确定性高的组织中，模糊容忍度低的个体会主动寻求更多的反馈。(3)个人主义文化背景下的个体更多的采取直接询问的方式，而集体主义文化背景下的个体更多的采取间接监控的方式。(4)高身份认同的个体更多的采用间接监控的方式向同事寻求反馈，而低身份认同的个体更多采用直接询问的方式向主管或下属寻求反馈。现有对反馈寻求影响因素的研究均是基于西方的文化背景下，但是有研究提出中国组织情境下的员工倾向于寻求他人积极类和自我消极类的反馈寻求行为(Gong et al., 2017)，由此，在东西方不同的文化背景下，员工的反馈寻求行为将会存在差异，未来研究应进一步探究文化因素对反馈寻求行为不同维度的具体影响。此外，目前对文化因素对反馈寻求行为的影响才刚刚起步，实证研究更是罕见，未来研究可考虑中国组织情境下的传统性及中英思维对反馈寻求行为的影响差异，并尝试对东西方文化对比较研究。

4.5　其他因素

在反馈寻求行为研究初期，Ashford 和 Northcraft (1992)提出反馈寻求行为受他人在场和以往绩效影响。当他人在场时，个体反馈寻求行为会受到抑制，而当个体绩效表现优异时，反馈寻求行为会得到加强。随后，Gupta 等(1999)对跨国公司的情境因素对分公司经理的反馈寻求行为的影响机制进行了探讨。研究指出，分公司价值链、分公司主管面临的角色冲突、与总部的交流频率、对其他分公司的依赖程度和分公司经理对公司社会化的参与程度会促进反馈寻求行为；而角色模糊性会抑制间接监控的反馈寻求行为。此外，Chen 等(2007)提出领导成员交换会影响员工的消极反馈寻求行为(对工作行为或绩效方面缺点的寻求)，当下属与上级具有高质量的领导成员交换关系时，下属会寻求更多的消极反馈。van der Rijt, van den Bossche, van de Wiel, Segers 和 Gijselaers (2012)探讨了组织中学习文化对员工反馈寻求行为的影响，具体而言，在具有学习文化的组织中，员工间接反馈寻求行为会得到促进。最后, Krasman (2012)对工作特征对反馈寻求行为的影响效果的研究显示，从上级领导或同事获得的反馈会促进反馈寻求行为，工作属性(task identity)和自主性会抑制反馈寻求行为，而技能多样性、任务重要性和从工作及他人中获得的反馈对员工的反馈寻求行为没有影响。

5　实施效果

5.1　个人绩效

Lam 等(2007)通过对上级和下属的配对研究发现，下属的反馈寻求行为会促进领导成员交换关系和下属绩效。具体而言，积极寻求反馈使得下属符合上级的期望，并且给上级创造了积极的印象，从而获得更高的绩效评价。随后，Dahling 和 Whitaker (2016)通过对反馈寻求行为与工作绩效评价关系的研究证实了这一观点。类似的, Chen 等(2007)从社会交换理论的角度提出下属积极地寻求消极反馈可以避免绩效不佳所带来的不利结果，同时下属的消极反馈寻求行为为他们提供了判断行为是否正确的标准和改进绩效的方向。由此，下属的消极反馈寻求行为正向影响角色内绩效。此外，员工通过反馈寻求行为可以获得关于自身技能和能力的准确信息，增加工作控制感，进而促进工作绩效(谢俊等，2012)。Gong 等人(2017)从目标导向理论出发，讨论了四种反馈寻求行为与工作绩效的关系、具体而言，自我消极和他人积极类反馈寻求行为与工作绩效正相关，自我积极类反馈寻求行为与工作绩效负相关，且自我消极类反馈寻求行为还对角色清晰(role clarity)和社会融合(social integration)有促进作用。

5.2　创新行为

王石磊和彭正龙(2013)以新入职员工为研究

对象提出新入职员工的反馈寻求行为显著影响其创新行为。具体而言，反馈寻求行为是一种社会交互过程，在这种交互过程中，不同背景下的员工思维相互碰撞，使得员工的创造力提升。此外，张婕等(2014)从前摄性的视角提出员工反馈寻求行为可以促进创新绩效。具体而言，反馈寻求行为是指个体主动寻求有关其绩效评价信息的行为(Anseel, Beatty, Shen, Lievens, & Sackett, 2015)，而与工作相关信息的输入又是员工创新行为的重要驱动之一(Gong, Cheung, & Wang, 2012)。因而，员工的反馈寻求行为正向影响其创新绩效。

5.3 职业成功

van der Rijt 等人(2012)通过对员工职业生涯早期研究发现，反馈寻求行为可以提升员工对自我职业发展需求的意识、减少不确定性并更好的理解周围环境，从而促进职业成长。随后，Cheramie (2013)进一步研究指出，主动性个体通过反馈寻求行为获取有价值的反馈，促进职业成长，进而获得内在职业成功。

5.4 组织社会化

反馈寻求行为多的新员工更容易被组织接受，完成社会化的过程更顺利(向常春，龙立荣，2012)。基于此，张燕红和廖建桥(2015)研究提出反馈寻求行为与新员工的角色清晰度、社会融入度和工作满意度正相关。具体而言，高反馈导向的新员工认为寻求反馈是一种有价值的工具而积极向领导寻求反馈(Dahling, Chau, & O'Malley, 2012)，这有利于给领导留下积极对待工作的好印象并容易与领导建立良好的关系，从而通过增加角色清晰度、社会融入度和工作满意度来加快其社会化过程。

目前对反馈寻求行为实施效果的研究才刚刚起步，实证研究较为匮乏，并且现有研究主要采用横截面研究设计。已有学者提出领导成员交换关系对反馈寻求行为有积极作用(Vancouver & Morrison, 1995)，进而促进员工工作绩效，而高的工作绩效又会促进员工的反馈寻求行为，由此形成反馈寻求环(feedback loop) (Lam et al., 2007)。未来研究应采用纵向研究设计，进一步探究反馈寻求环的存在及其作用过程。此外，少有研究探究反馈寻求行为的中介机制。谢俊等(2012)提出，员工与领导的差异使员工对向领导寻求反馈存在畏惧心理，进而会抑制员工的反馈寻求行为；类似的，张燕红和廖建桥(2015)提出对于新员工的信任，情感体验作为新员工社会化过程中的重要影响因素会在真实型领导对新员工的反馈寻求行为中起中介作用。由此，未来研究应从反馈寻求行为的动机视角出发，进一步探究反馈寻求行为的中介机制。

6 局限与展望

6.1 概念和测量

反馈寻求行为最早由 Ashford 和 Cummings (1983)提出，在此之后有学者从不同角度对反馈寻求行为的概念进行了重新定义(Ashford & Cummings, 1983; Ashford & Tsui, 1991; De Stobbeleir et al., 2011; Krasman, 2010; Parker & Collins, 2010; Qian et al., 2016)。然而随着科技型组织的出现及信息化系统的应用，新一代员工信息化工作模式扩展，自我意识觉醒(张婕等，2015)，会主动的对反馈施加一定的控制和管理(宋萌，王震，2015)。在这种背景下，员工的反馈寻求行为也会发生变化。具体而言，在反馈寻求目标上，除了以往的向直接上级或同事询问外，员工还可以向文件或信息系统寻求反馈，已有学者对此进行了研究和探讨(Krasman, 2012)。然而，目前国内研究对此的关注甚少，未来研究应考虑在知识及信息时代的背景下，对反馈寻求行为的内容进行扩充和完善。在反馈寻求行为的测量方面，由于反馈寻求行为具有不同的反馈策略、反馈目标、反馈内容，造成了目前反馈寻求行为的测量量表众多，而这其中的大多数测量量表都是在其他量表的基础上增加或删减形成新的测量量表，并没有经过预研究验证其信度和效度。因此未来研究应综合考虑反馈寻求行为的频率、策略、内容及目标，开发出一套全面系统且可以依据重点进行题项选择的测量量表。此外，在中国组织情境下，员工具有较高的权力距离，并且受传统儒家文化影响，在反馈寻求的方式及内容上，员工倾向于通过间接监管的方式寻求积极反馈。因此，未来研究应充分考虑中国组织情境，开发适用于中国组织情境的测量量表。

6.2 研究层次和实施效果

首先，对反馈寻求行为的研究集中于员工的反馈寻求行为，但经理的反馈寻求行为也不可忽略。具体而言，在高权力距离的中国组织情境下，

员工会避免向领导提供真实的反馈，随着经理职位的升高，经理所获得的反馈会减少，进而工作变的更加模糊(Conway & Huffcutt, 1997)，经理需要主动寻求反馈以获得准确的信息及提升其工作绩效。而经理作为中高层管理人员，其独特的人格特征将会影响经理反馈寻求行为的程度和反馈寻求方法。因此，未来研究应将经理的反馈寻求行为考虑在内，进一步探讨经理的人格特质对其反馈寻求行为和对其个人绩效及公司绩效的影响。其次，目前对反馈寻求行为的研究均停留在个体层面上，但是组织和团队的反馈寻求行为作为重要的影响团队绩效的影响也不能忽略。类似的，已有越来越多的学者关注团队层面上的组织公民行为；例如，群体规模(柳士顺，凌文辁，李锐, 2013)、任务冲突和关系冲突(Choi & Sy, 2010)对群体组织公民行为的影响等。由此推论，组织和团队的反馈寻求行为作为重要的前因变量也会影响组织绩效及组织公民行为等结果变量。从而，本研究提出团队及组织整体的反馈寻求行为值得进一步被研究。最后，相对于反馈寻求行为的影响因素，目前对其实施效果的研究相对匮乏。例如，有学者研究提出反馈寻求行为并不会促进工作绩效(Anseel et al., 2015)，这必然会受到调节因素的影响。根据资源保存理论，反馈寻求行为作为一种工作资源会引起资源增值进一步影响员工行为、态度和绩效；工作资源的调节作用使得反馈寻求行为对资源增值的正向影响增强，而工作需求会使其减弱。因此，本研究提出，未来研究应更加深入地探讨工作资源在反馈寻求行为对工作绩效的影响机制中的调节作用。

6.3　中国本土文化的权变作用

受中国独特的文化价值观的影响，中国员工的反馈寻求行为可能存在不同的表现形式。首先，西方国家组织中的权力距离低，员工对组织中的职位区别不敏感，并且认为个人在决策中享有同样的权力(Ng, Koh, Ang, Kennedy, & Chan, 2011)。而中国组织中具有较高的权力距离，员工对领导有着强烈的情感依赖，并且尊重和敬畏领导(杜旌, 2013)。在这种文化背景下，员工通过直接询问的反馈寻求行为将会受到抑制，从而更多地采取间接监管的反馈寻求行为。其次，东西方文化对于“面子”的理解也存在差异。西方的面子观强调个人行动和愿望的满足，是一种以个人成就和荣誉为核心的个人主义文化观念(鲁玲萍, 2014)。而“面子”作为中国社会的显著特征(陈炳，高猛，2010)和一种复杂的社会心理现象(王轶楠，杨中芳，2005)，对中国员工的行为具有深刻的影响。具体而言，中国人不仅“要面子”，而且害怕“丢面子”(杜伟宇，许伟清，2014)。受到这种文化价值观影响，中国员工对消极反馈的寻求行为将会受到抑制，更多的倾向于寻求积极反馈。最后，西方国家传统性较低，等级意识淡薄(Farh, Hackett, & Liang, 2007)。而中国作为一个高传统性国家，其组织情境中普遍强调“上尊下卑”的角色关系，下属对上级绝对的信任和服从，并且遵从传统性的角色内义务(于维娜，樊耘，张婕，门一, 2015)。在这种情境下，员工的反馈寻求行为将会受到抑制，而倾向于被动的接受反馈。由此，本研究认为，未来研究应立足于中国本土文化，在高权力距离及“面子”文化和传统性的影响下，探索中国员工的反馈寻求行为形式和内容，以推动国内反馈寻求行为的研究和实际应用。

参考文献

陈炳，高猛. (2010). “面子”文化与管理之道——中国式管理的文化生态学视角. *管理学报*, *7*, 797–803.

杜旌. (2013). 本土文化情境下领导行为对员工变革反应的影响：基于图式理论的动态研究. *心理科学进展*, *21*, 1531–1541.

杜伟宇，许伟清. (2014). 中国情境下权力对炫耀性产品购买意愿的影响：面子意识的中介效应. *南开管理评论*, *17*, 83–90.

柳士顺，凌文辁，李锐. (2013). 群体规模与领导对群体组织公民行为的影响. *心理科学*, *36*, 1441–1446.

鲁玲萍. (2014). 中西文化面子观的差异及其对交际模式的影响. *武汉理工大学学报：社会科学版*, *27*, 507–512.

买热巴·买买提，李野，王辉. (2017). 谦卑型和自恋型领导：跨文化组织管理的视角. *心理科学进展*, *25*, 1375–1386.

申传刚，马红宇，杨璟，刘腾飞. (2012). 上司不当督导与下属绩效：反馈寻求行为和学习目标定向的作用. *心理学报*, *44*, 1677–1686.

宋萌，王震. (2015). 领导发展性反馈对下属反馈规避行为的影响. *管理学报*, *12*, 1773–1779.

王宁，周密，赵西萍. (2015). 反馈倾向、人际信任对反馈寻求策略的影响研究. *管理评论*, *27*, 140–150.

王石磊，彭正龙. (2013). 新员工反馈寻求行为对其创新行为的影响研究. *管理评论*, *25*, 156–164.

王雁飞. (2005). 组织中的个体反馈寻求行为. *心理科学进*

展, 13, 679–685.
王轶楠, 杨中芳. (2005). 中西方面子研究综述. *心理科学, 28*, 398–401.
向常春, 龙立荣. (2012). 组织中信息寻求的动机及其影响因素. *心理科学进展, 20*, 283–291.
谢俊, 储小平, 汪林. (2012). 效忠主管与员工工作绩效的关系: 反馈寻求行为和权力距离的影响. *南开管理评论, 15*, 31–38.
谢俊, 汪林, 储小平. (2013). 关系视角的经理人反馈寻求行为: 心理预期和政治技能的影响. *南开管理评论, 16*, 4–12.
于维娜, 樊耘, 张婕, 门一. (2015). 宽恕视角下辱虐管理对工作绩效的影响——下属传统性和上下级关系的作用. *南开管理评论, 18*, 16–25.
张婕, 樊耘, 张旭. (2014). 前摄性行为视角下的员工创新——前摄型人格、反馈寻求与员工创新绩效. *南开管理评论, 17*, 13–23.
张燕红, 廖建桥. (2015). 团队真实型领导、新员工反馈寻求行为与社会化结果. *管理科学, 28*, 126–136.
Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management, 41*, 318–348.
Anseel, F., Lievens, F., & Levy, P. E. (2007). A self-motives perspective on feedback-seeking behavior: Linking Organizational behavior and social psychology research. *International Journal of Management Reviews, 9*, 211–236.
Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal, 29*, 465–487.
Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management, 29*, 773–799.
Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance, 32*, 370–389.
Ashford, S. J., & Northcraft, G. B. (1992). Conveying more (or less) than we realize: The role of impression-management in feedback-seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 53*, 310–334.
Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal, 34*, 251–280.
Callister, R. R., Kramer, M. W., & Turban, D. B. (1999). Feedback seeking following career transitions. *Academy of Management Journal, 42*, 429–438.
Chen, Z. G., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology, 92*, 202–212.
Cheramie, R. (2013). An examination of feedback-seeking behaviors, the feedback source and career success. *Career Development International, 18*, 712–731.
Chiu, C.-Y., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology, 101*, 1705–1720.
Cho, J. (2013). Cross-level effects of team task interdependence on the relationship between learning goal orientation and feedback-seeking behaviors. *Communication Research Reports, 30*, 230–241.
Choi, J. N., & Sy, T. (2010). Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 1032–1054.
Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance, 10*, 331–360.
Dahling, J. J., Chau, S. L., & O'Malley, A. L. (2012). Correlates and consequences of feedback orientation in organizations. *Journal of Management, 38*, 531–546.
Dahling, J. J., & Whitaker, B. G. (2016). When can feedback-seeking behavior result in a better performance rating? Investigating the moderating role of political skill. *Human Performance, 29*, 73–88.
Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality, 19*, 109–134.
De Luque, M. F. S., & Sommer, S. M. (2000). The impact of culture on feedback-seeking behavior: An integrated model and propositions. *Academy of Management Review, 25*, 829–849.
De Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal, 54*, 811–831.
Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal, 50*, 715–729.
Gong, Y. P., Cheung, S. Y., & Wang, M. (2012). Unfolding

the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management, 38*, 1611–1633.

Gong, Y., Wang, M., Huang, J.-C., & Cheung, S. Y. (2017). Toward a goal orientation-based feedback-seeking typology: Implications employee performance outcomes. *Journal of Management, 43*, 1234–1260.

Gupta, A. K., Govindarajan, V., & Malhotra, A. (1999). Feedback-seeking behavior within multinational corporations. *Strategic Management Journal, 20*, 205–222.

Krasman, J. (2010). The feedback-seeking personality: Big five and feedback-seeking behavior. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 17*, 18–32.

Krasman, J. (2012). Putting feedback-seeking into “context”: Job characteristics and feedback-seeking behavior. *Personnel Review, 42*, 50–66.

Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the “true self”: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly, 21*, 64–74.

Lam, W., Huang, X., & Snape, E. D. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter? *Academy of Management Journal, 50*, 348–363.

Li, X. Y., & Qian, J. (2016). Stimulating employees' feedback-seeking behavior: The role of participative decision making. *Social Behavior and Personality, 44*, 1–8.

Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal, 36*, 557–589.

Morrison, E. W., & Weldon, E. (1990). The impact of an assigned performance goal on feedback seeking behavior. *Human Performance, 3*, 37–41.

Ng, K. Y., Koh, C., Ang, S., Kennedy, J. C., & Chan, K. Y. (2011). Rating leniency and halo in multisource feedback ratings: Testing cultural assumptions of power distance and individualism-collectivism. *Journal of Applied Psychology, 96*, 1033–1044.

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management, 36*, 633–662.

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K, T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology, 7*, 84–107.

Qian, J., Yang, F., & Han, Z. R. (2016). The influencing mechanisms of authentic leadership on feedback-seeking behaviour: A cognitive/emotive model. *Current Psychology, 35*, 478–485.

Roberson, L., Deitch, E. A., Brief, A. P., & Block, C. J. (2003). Stereotype threat and feedback seeking in the workplace. *Journal of Vocational Behavior, 62*, 176–188.

Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology, 91*, 211–220.

Slowiak, J. M., & Nuetzman, A. (2014). The impact of goals and pay on feedback-seeking behavior. *The Psychological Record, 64*, 217–232.

Vancouver, J. B., & Morrison, E. W. (1995). Feedback inquiry: The effect of source attributes and individual differences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 62*, 276–285.

van der Rijt, J., van den Bossche, P., van de Wiel, M. W. J., Segers, M. S. R., & Gijselaers, W. H. (2012). The role of individual and organizational characteristics in feedback seeking behaviour in the initial career stage. *Human Resource Development International, 15*, 283–301.

VandeWalle, D. (2003). A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review, 13*, 581–604.

VandeWalle, D., Ganesan, S., Challagalla, G. N., & Brown, S. P. (2000). An integrated model of feedback-seeking behavior: Disposition, context, and cognition. *Journal of Applied Psychology, 85*, 996–1003.

Williams, J. R., & Johnson, M. A. (2000). Self-supervisor agreement: The influence of feedback seeking on the relationship between self and supervisor ratings of performance. *Journal of Applied Social Psychology, 30*, 275–292.

Yanagizawa, S. (2008). Effect of goal difficulty and feedback seeking on goal attainment and learning. *Japanese Psychological Research, 50*, 137–144.

Feedback-seeking behavior: Influencing factors and localization development

ZHANG Ying; YANG Fu

(*School of Business Administration, Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu* 611130, *China*)

Abstract: Feedback-seeking behavior refers to individuals proactively seek feedbacks about their performance, role position or job targets from other individuals or their leaders. This study systematically summarizes the existing literatures in aspects of the concept, measurement, influencing factors and consequences of feedback-seeking behavior, at the same time highlights the effects of Chinese indigenous culture. We identify that future study should try to improve the concept of feedback-seeking behavior, develop new measurement which fits into new cultural and economic background, expand research level to organization and team level, and take Chinese special organizational situation into consideration to make further discussion toward feedback-seeking behavior.

Key words: feedback; feedback-seeking behavior; positive feedback; negative feedback; Chinese organizational context